

4. Escolhendo um destino: Definir uma Situação de Interesse

Neste capítulo você terá uma noção sobre como começar o Pensamento Sistêmico por meio da primeira atividade da viagem, ou seja, o primeiro passo do método sistêmico: definir a situação de interesse. Ao longo do capítulo você encontrará orientações sobre como definir a situação de interesse e as dicas para extrair o máximo deste momento inicial. Encontrará técnicas e ferramentas para definir de maneira incomum o foco do trabalho e, em especial, uma lista extensiva de situações onde o Pensamento Sistêmico foi usado, com exemplo de situações de interesse. Isto é útil para você ter uma idéia da amplitude de rotas a tomar.



Rosa dos ventos norteadora

4.1. Roteiro do passo

Já foi dito inúmeras vezes: “Uma longa caminhada começa com o primeiro passo.” Isto tem um significado profundo para os propósitos do Pensamento Sistêmico. O navegar em direção a uma visão mais holística do mundo começa exatamente no primeiro movimento: definir uma situação de interesse.

Este passo inicial é importante na medida em que resulta em três aspectos relevantes do processo. Primeiro, ele dá a direção inicial e o estímulo de cocriação que o grupo de trabalho usará como energizante para a viagem. Com um assunto de interesse, desafio estratégico ou problema complexo bem definido, conseguiremos unir esforços de pessoas em diferentes posições para cursar o método e pensar juntos estratégias para tornar o mundo à sua volta melhor.

Segundo, ele rompe a inércia do pensamento linear cotidiano, que se focaliza na reação a eventos, para dirigir-se a um processo de reflexão mais ampla e profunda sobre um desafio realmente importante, para você e seus colegas, de maneira que todos podem dedicar o seu precioso tempo a algo que não seja apenas “apagar incêndios”.

E terceiro e mais importante, é a primeira oportunidade para exercitar um processo coletivo de pensamento, onde a “simples” tarefa de definir uma frase que represente o interesse de todos os presentes começa a fazer emergir a inteligência coletiva. Por meio desta tarefa, todos contribuirão com suas visões e interesses para trazer uma frase síntese que represente um desafio importante para o todo.

Dar este primeiro passo é uma questão de reflexão sobre as questões realmente importantes para o todo. Envolve responder:

1. Qual o problema mais estratégico para a nossa organização hoje?
2. Qual a questão mais crítica para a qualidade de vida da nossa cidade?
3. Qual preocupação impede você de dormir à noite?
4. Que problemas complexos temos para resolver no nosso mundo?
5. Quais são os grandes desafios ou restrições que enfrentamos diante do nosso caminho de desenvolvimento?
6. Que visão temos para o futuro?



Fazendo nó

Veja abaixo em “Casos Práticos” alguns exemplos de situações de interesse.

Recomendamos como exemplo de abordagem a partir do núcleo positivo das organizações a obra COOPERRIDER, David L., WHITNEY, Diana, e STAVROS, Jacqueline M. Manual da Investigação Apreciativa. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2009.

No processo de responder a alguma destas questões específicas, você e seu grupo devem se envolver em uma conversação participativa e criativa, visando estabelecer a questão de interesse em uma frase sintética dos interesses dos participantes. É precisamente uma frase, evitando-se parágrafos extensos, ao estilo da maioria dos títulos das nossas teses de doutorado.

Veja que as questões colocadas acima são provocativas no levantamento de aspectos importantes que merecem nossa atenção. Eles não precisam ser necessariamente questões problemáticas e, aliás, alguns autores acreditam que é saudável que não o sejam, pois a prática de focalizar-se em problemas pode trazer uma perspectiva e uma visualização negativa diante da vida. Além disso, estes autores crêem numa força generativa na linguagem, de maneira que aquilo que você expressa tem um poder fundamental na emergência da realidade. Também acreditamos nisto, mas não somos tão radicais a ponto de extirpar a palavra “problema” do nosso dicionário. Um bom problema é como uma boa pergunta: galvaniza nosso interesse por responder a um assunto instigante ou controverso, uma lacuna criativa, que nos estimula a pesquisar. Também muito já se disse: “Um problema bem estruturado é metade da solução”. Por isso, você pode fazer sua reflexão e estabelecer sua situação de interesse como um problema complexo ou como um desafio visionário.

PROBLEMA

Problema tem algumas acepções, mas geralmente diz respeito a assunto ainda não satisfatoriamente respondido que pode ser objeto de pesquisas ou discussões; refere-se ainda a obstáculo, contratempo, dificuldade que desafia a capacidade de solucionar de alguém; ou situação difícil, conflito. Provém do verbo grego *bállō* “lançar, jogar”, o mesmo radical da palavra “bola” e “bolha”. Isto pode nos fornecer uma visão mais fluída dos problemas, como questões que “emergem” ou são “lançadas”, criando não necessariamente bloqueios, mas agindo como elementos que nutrem a mente em direção a melhorar, desenvolver-se. Problemas, nesta acepção mais neutra, é parte do próprio tecido da vida, como bolhas que emergem de uma água fervente.



A visão proposta acima é muito aderente às preocupações do nosso tempo. Sentimos o mundo e a vida de uma forma geral mais trepidante, mais fervilhante, mais dinâmica. Não temos um único problema a tratar, mas uma teia, uma complexidade de temas interrelacionados que clamam nossa atenção. São temas complexos, pois envolvem várias variáveis, vários pontos-de-vista, incerteza, perplexidade; envolvem complexidade dinâmica – conseqüências locais e de curto prazo diferentes das não locais e de longo prazo; envolvem a necessidade de autoconhecimento, autodiagnóstico sistêmico; implicam reconhecer como alcançar a sustentabilidade. Assim, se você abordar o primeiro passo desta maneira poderá ter uma noção muito mais abrangente da realidade e seu grupo poderá reconhecer um padrão de emergência, um processo mais amplo ocorrendo com todos. No seio deste processo está o reconhecimento das fontes da maioria das nossas preocupações.



Mastro

Para realizar de maneira efetiva este passo, algumas considerações sobre o ambiente psicológico (válidos para a maioria dos passos do método) são importantes:

1. As tarefas de todas as reuniões de Pensamento Sistêmico visam privilegiar o pensamento coletivo, participativo e democrático. Com isto, não está se informando que não haja em absoluto hierarquia ou liderança. Elas existem, mas os líderes *optam* por relativizá-la com o intuito de maximizar a aprendizagem.
2. Definir o assunto de interesse é a primeira tarefa efetivamente onde a conversação, a inteligência coletiva e a visão compartilhada têm um cunho eminentemente sistêmico. É importante que a maioria dos pontos de vista seja contemplada.
3. Algumas pessoas são mais eloqüentes que outras. Os facilitadores devem procurar um ajuste para equilibrar estas tendências opostas.
4. O assunto já havia sido definido preliminarmente por alguém? Se houver clima participativo (o que é desejável), pode ser modificado pelo coletivo.
5. O fluxo do diálogo possuirá momentos divergentes e convergentes. Toda reunião tem vários, por isso é preciso consciência sobre o fluxo do diálogo. Toda tarefa deve possuir, no mínimo, um momento divergente (de livre expressão de diferentes idéias) e um momento convergente (de encaminhamentos, sínteses e tomadas de decisão coletiva).
6. Você pode ter preocupações sobre se o assunto é muito restrito. Não fique muito preocupado. Ele pode ser redefinido em qualquer das reuniões vindouras. O método levará naturalmente o grupo a pensar o contexto e ampliar o foco de interesse.
7. Já se ele for muito amplo, restrinja, pois isto mantém o foco e o interesse dos participantes desde o início.
8. Não fique obsessivo com a precisão da frase de interesse. Precisão não é um objetivo em nenhuma das fases do Pensamento Sistêmico. Os ajustes finos são obtidos ao longo do processo.
9. Você pode estar imaginando que este processo de visualizar os desafios importantes de uma organização ou rede poderia ser um processo contínuo paralelo ao dia-a-dia organizacional. Isto é muito saudável e a técnica dos Grupos em Rede pode ser útil. Como descreve meu colega Ferrari Filho, o processo dos Grupos em Rede trata de estabelecer um processo contínuo de reflexão sistêmica que leva à mudança cultural, algo que o autor chama de “A rodovia e o acostamento”. Grupos semi-autônomos são capazes de, em paralelo à rodovia dos processos diários, estabelecerem acostamentos, locais seguros para reflexão mais ampla sobre o trabalho. De maneira auto-organizada, tecem reflexões que ajudam a efetuar mudanças fundamentais.

FERRARI FILHO, Carlos Augusto. Grupos em Rede. In: ANDRADE, Aurélio L., SELEME, Acyr., RODRIGUES, Luís Henrique., e SOUTO, Rodrigo. Pensamento Sistêmico Caderno de Campo. Porto Alegre, Bookman, 2006, p. 396.

4.2. Métodos, técnicas e ferramentas

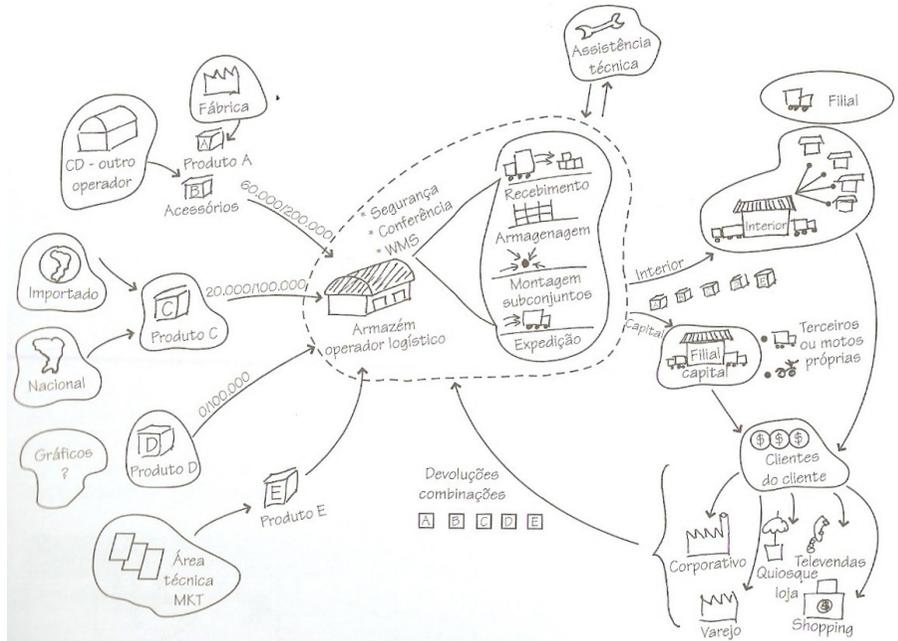
Um tipo de técnica sistêmica muito útil para uso no passo de definição da situação de interesse é a *rich picture*. Trata-se de uma técnica gráfica que gera uma “figura rica” que representa a situação complexa. O desenho ou figura é produzido a partir de elementos gráficos, ícones, representações de objetos, fluxos, relacionamentos, atores, modelos mentais, conflitos, problemas, entre outros elementos.



Fazendo um nó

Para mais detalhes sobre rich pictures, acesse <http://systems.open.ac.uk/materials/T552/> e <http://portablelearner.com/half-notes/rich-pictures/>.
Veja também CHECKLAND, P. "Towards a systems-based methodology for real world problem solving", J. Sys. Eng. 3 87-116, 1972. CHECKLAND, P. Systems Thinking, Systems Practice, John Wiley, Chichester, 1981, 1999. CHECKLAND P. Soft Systems Methodology: an overview, J. Applied Systems Analysis 15 27-30, 1988. CHECKLAND P, Soft Systems Methodology: a 30 year retrospective, John Wiley, Chichester, 1999.

A figura ao lado foi reproduzida de BERGUE, Luciane. Aplicação de Rich Picture no Desenvolvimento de Projetos Logísticos. In: ANDRADE, Aurélio L., SELEME, Acyr., RODRIGUES, Luis Henrique., e SOUTO, Rodrigo. Pensamento Sistêmico Caderno de Campo. Porto Alegre, Bookman, 2006, p. 161.



4.3. Dinâmicas, vivências e exercícios

O processo de obter uma frase que expresse o assunto de interesse é uma tarefa que requer participação coletiva. Assim, ele pode ser realizado por meio de um diálogo semiestruturado, um *brainstorm* ou trabalhos em grupos, até mesmo processos mais elaborados, como *world-café*. Isto é feito até que tenhamos uma única síntese.

Se você tiver tempo ou disposição, poderá realizar uma dinâmica muito reveladora. Ela chama-se "A Teia". Disponha em uma parede uma cobertura de papel, utilize um quadro branco ou mesmo uma folha. Caso prefira, utilize diretamente o computador. Solicite aos participantes que disponham no quadro papeletas indicativas de situações problemáticas enfrentadas na organização, na cidade ou pelo conjunto de pessoas presente ao ambiente. Vá dispondo-os e aproximando aqueles que possuam algum tipo de interrelacionamento. Desenhe linhas que interligam as questões. Ao final se revelará uma teia muito elucidativa da situação do todo em questão. Esta dinâmica pode também ser feita individualmente ou em grupos familiares. Ao final, tente nomear a teia. Esta frase ou título pode resultar na situação de interesse.

Você não tem nenhum problema ou situação que venha à cabeça de imediato? Tente um assunto em voga ou curioso, como a crise imobiliária americana, a falência iminente do sistema financeiro chinês, o terrorismo internacional, a crise europeia, o aquecimento global, etc.



Velejador solitário
Ou



Vários tripulantes

A base teórica para esta dinâmica está descrita no ensaio Problemas Organizacionais In: ANDRADE, Aurélio L., SELEME, Acyr., RODRIGUES, Luis Henrique., e SOUTO, Rodrigo. Pensamento Sistêmico Caderno de Campo. Porto Alegre, Bookman, 2006, p. 362. Para mais exercícios de estabelecimento da situação de interesse, veja também Sarna para se Coçar na Empresa e Sarna para se Coçar em Casa, pp. 75 e 76.



Velejador no timão

4.4. Casos práticos

Ao longo dos nossos anos de prática com o Pensamento Sistêmico, observamos que ele tem sido usado em um sem-número de situações, mas a maioria gira em torno dos seguintes interesses: produzir análises de mercado, obter aprendizagem e reflexão estratégica profunda, elaborar estudos de cenários, vencer um desafio estratégico, realizar o desdobramento estratégico, desenvolver comunidades, redes ou cadeias produtivas, obter um desenvolvimento sistêmico da organização, romper um padrão indesejável, como ferramenta para diagnóstico organizacional, como técnica para melhoria de processos, como processo de mudança cultural, como método de pesquisa, para resolver problemas complexos, planejar projetos complexos ou atingir a sustentabilidade.

Veja na tabela exemplificativa abaixo algumas das situações de interesse já tratadas:

Tema	Tipo de organização	Situação de interesse
Análise de mercado	Fábrica de software	• O cenário do mercado de ERP no Brasil
	Governança de cadeia	• Estudo de mercado da suinocultura
Aprendizagem estratégica	Celulose e papel	• Construção de alternativas estratégicas alinhadas aos objetivos de negócio dos acionistas
	Empresa petrolífera	• Identificar um conjunto de indicadores e suas interrelações que permitam acompanhar a efetiva implementação da estratégia
	Mineradora	• Desenvolver um conceito de sustentabilidade, visando o equilíbrio das interrelações entre sociedade, meio ambiente e empresa
	Universidade	• Como inovar a organização visando convergir a identidade com os interesses das partes interessadas
Cenários	Governança de cadeia	• Desenvolvimento da Empresa Júnior
	Mineradora	• Panorama futuro das cooperativas
Desafio estratégico	Clinica médica	• Gerenciamento da capacidade de atendimento
	Clube desportivo	• Não ganhamos o título há mais de 10 anos
	Distribuidora de Energia	• Desenvolvimento da cultura organizacional
	Empresa de estruturas metálicas	• A falta de garantia contratual na venda de estruturas metálicas
	Empresa petrolífera	• Desenvolver um modelo que apresente o relacionamento entre os fatores do mercado de afretamento
		• Construção de uma visão compartilhada de riscos na cadeia de suprimentos de maneira integrada e sistêmica
	Fábrica de software	• Pirataria de software
	Governança de cadeia	• Rastreabilidade da soja transgênica
	Indústria automotiva	• Captação e retenção de talentos
	Instituição financeira	• A TI da empresa não suporta o crescimento constante da demanda
	Portal de internet	• Meta de transformar a maior parte da receita do portal de venda acesso para publicidade
	Secretaria de esportes	• Desempenho do Brasil nos Jogos Olímpicos
	Secretaria de urbanismo	• Proliferação da população sem moradia
	Secretaria estadual de cultura	• A queda das vendas no maior evento cultural da cidade
	Universidade	• Ajustar plano de carreira visando equacionar a pressão da progressão na sustentabilidade do orçamento de pessoal
Desafio visionário	Distribuidora de medicamentos	• Continuar crescendo atendendo às exigências do mercado (fornecedores e clientes) mantendo identidade
	Empresa petrolífera	• Analisar as diferentes visões dos atores envolvidos no negócio com o objetivo de refletir sobre a sua sustentabilidade do negócio
	Meio ambiente	• Ser referência nacional em meio ambiente
Desdobramento estratégico	Celulose e papel	• Construção de alternativas estratégicas de TI alinhadas aos objetivos de negócio
Desenvolvimento comunitário	Prefeitura municipal	• Desenvolvimento social e ambiental de áreas degradadas
Desenvolvimento de rede	Empresa petrolífera	• Segurança pública
	Entidade de governança de rede	• Avaliação dos custos logísticos
	Governança de cadeia	• Competitividade dos produtos nacionais
		• Definição do papel estratégico da organização no desenvolvimento da cadeia de produção
		• Aliança entre cooperativas
	Mineradora	• A crise do setor calçadista
	• Cenários para cadeia produtiva	
	Rede de produção e disponibilização de software livre	• Compreender e aprimorar o modelo de modo a torná-lo sustentável
Desenvolvimento sistêmico	Distribuidora de Energia	• Avaliação das consequências da segmentação corporativa
	Empresa de metrô	• Desenvolvimento integrado de toda a organização
Diagnóstico sistêmico	Agência Estatal de Regulação	• Dificuldades em criar identidade, estruturar-se, atingir objetivos e ser reconhecida
	Distribuidora de Energia	• Avaliação da satisfação do cliente interno
		• Análise do clima/ambiente de trabalho

Melhoria de processo	Distribuidora de Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do processo global de gestão • Análise do serviço de manutenção de sistemas de informação 	
	Empresa de informática	<ul style="list-style-type: none"> • A realidade da central de atendimento ao cliente 	
	Empresa petrolífera	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender os fatores que determinam os desvios de segurança de forma a melhorar e garantir a sustentabilidade dos resultados 	
	Geração de energia elétrica	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidade e planejamento no processo de compras 	
Mudança cultural	Celulose e papel	<ul style="list-style-type: none"> • Mudar modelos mentais da área de finanças 	
	Empresa de metrô	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança organizacional visando modernização tecnológica 	
Padrão indesejável	Empresa de informática	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de desenvolvimento do setor por problemas de relacionamentos interpessoais 	
	Indústria automotiva	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de produtos não competitivos no mercado 	
Pesquisa	Empresa jornalística	<ul style="list-style-type: none"> • A participação da mulher no mercado de trabalho 	
	Universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de futuro para as profissões em TI • A crise da motivação nas organizações • O impacto dos sites de relacionamento na vida social das pessoas • Impacto das redes sociais nos âmbitos estratégicos, percepção de valor e de imagem nas organizações • Crise Mercado Imobiliário Americano • Falta de tempo • Ataques terroristas e o 11 de setembro de 2001 	
	Problema complexo	Prefeitura	<ul style="list-style-type: none"> • Congestionamentos na BR-116 • O caos no trânsito
		Secretaria estadual de segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do uso do crack no Brasil
		Secretaria de limpeza urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da demanda do Serviço de Fiscalização
		Distribuidora de Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da gestão de materiais • Processo de visitas com baixa eficiência • Queda no faturamento de serviços • Análise da formação dos indicadores de qualidade do fornecimento de energia
		Empresa de metrô	<ul style="list-style-type: none"> • Queda da demanda dos usuários
		Governança de cadeia	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de participação decrescente do associado da cooperativa
		Hospital público	<ul style="list-style-type: none"> • A realidade do atendimento de emergência do hospital
		Indústria automotiva	<ul style="list-style-type: none"> • Exagerada diversidade de modelos e produtos
Secretaria de fazenda municipal		<ul style="list-style-type: none"> • Queda sistemática da arrecadação de impostos municipais 	
Secretaria municipal de transportes		<ul style="list-style-type: none"> • Acidentes fatais no trânsito 	
Sustentabilidade	Universidade	<ul style="list-style-type: none"> • Queda da motivação dos alunos do MBA 	
	Indústria automotiva	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilização da rede de distribuição de produtos 	
	Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Reencontrar a sustentabilidade e o desenvolvimento para a região da bacia hidrográfica 	
	Mineradora	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento das relações institucionais visando expansão e licenciamento ambiental 	
	Secretaria de limpeza urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produção de lixo 	
	Secretaria de meio-ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Desmatamento da Amazônia 	
Universidade	<ul style="list-style-type: none"> • A ilha de lixo no Oceano Pacífico 		

4.5. Uma História de Navegação

Como você observou neste capítulo, a multiplicidade de temas para usar o Pensamento Sistêmico é grande. Porém, nem sempre foi assim. As pessoas sempre têm curiosidade ou dúvida sobre onde se aplica o método, de modo que vale a pena contar esta história.

No princípio era a complexidade... Ou melhor, no princípio, a melhor forma de apresentar o Pensamento Sistêmico e sua aplicabilidade era para tratar problemas complexos de uma organização. Por problemas complexos, entendiam-se aqueles que impediam líderes ou gerentes de ter uma boa noite de sono à noite.

Trabalhar desta forma foi adequado durante algum tempo, mas as pessoas em organizações não estão à volta apenas com problemas complexos. De fato, elas nem mesmo estão muito conscientes sobre os problemas complexos com que se defrontam, e é mais comum que sintam apenas os sintomas dos problemas. Por isso, passamos a nos concentrar no que realmente eram os aspectos que chamavam a atenção de líderes no dia-a-dia organizacional. Passamos a observar que elas queriam olhar para o futuro, visualizar os cenários do que virá, muitas vezes na ânsia de “prever o futuro”. Não deixava de ser desafiador, pois orientar-se pelo futuro é mais positivo que basear a gestão nos problemas do presente ou do passado. E, também, desejavam livrar-se de situações difíceis relativas às questões de meio ambiente.

Assim, o Pensamento Sistêmico passou a ser comum para processos de aprendizagem estratégica e sustentabilidade de organizações privadas. Isto foi muito positivo, pois ampliou o leque de oportunidades de realizar uma boa



Velho lobo do mar

aprendizagem organizacional. Ele difundiu-se e permitiu aos líderes em vários níveis ter uma noção mais sistêmica de tudo o que os rodeava.

Mas o mundo continuou a mudar e passou a ser preponderante agir no mundo além das organizações privadas. Então se compreendeu que o Pensamento Sistêmico era útil em outros âmbitos, e ele passou a penetrar o âmbito da gestão pública, ajudando a compor uma gestão mais sistêmica, transversal e integrada, bem como o terceiro setor, com a sua adoção em processos de ação social, ambiental e econômica influenciados pelas ONGs e movimentos da sociedade.

Notamos hoje, porém, que a nova fronteira profissional para este método sistêmico está no âmbito das comunidades, famílias e relações interpessoais. Os novos interessados no Pensamento Sistêmico querem mais que empresas, governos ou ONGs mais eficazes. Querem uma vida mais plena e equilibrada, mais amorosa e renovada. Então, o que vemos na linha do horizonte é um novo conjunto de profissionais, líderes e voluntários engajados em compreender e agir no mundo com mais cooperação, influência e ação não violenta. É para estas novas lideranças das suas próprias vidas, famílias e comunidades que estamos agora trabalhando. Buscando, efetivamente, novas viagens, viagens de uma nova era de navegações e descobertas.